

**УДК У 9 (0)**

*Э.П. Чекалина, канд. эк. наук,*

*Д.Н. Бишеф,*

*Н.Г. Чекалина*

### **Аспекты психологии в управлении персоналом**

Современный руководитель в рассмотрении направлений своей деятельности должен руководствоваться как организационно-распорядительными методами, превалировавшими в командно-административной системе, так и социально-психологическими методами, успешно используемыми за рубежом. Их внедрение и активное применение становится актуальной задачей менеджера по управлению кадрами.

В психологию управления входят анализ личностных структур, изучение взаимодействия формальных и не формальных групп, психологической совместимости, наиболее эффективного стиля руководства.

В процессе предпринимательской деятельности происходит объединение отдельных личностей в коллектив, поэтому следует применять стимулирование труда, как отдельного работника, так и коллектива в целом.

Классические первоначальные теории мотивации личности к трудовой деятельности содержат противоположные концепции:

- 1) политика «кнута и пряника», где в качестве пряника используется заработная плата, то есть материальное стимулирование труда работника;
- 2) по второй концепции желание работать является вполне естественным. Когда работник получает хорошее поощрение, похвалу, он непременно чувствует благодарность и ответственность, что является хорошим внутренним стимулом к производительному труду.

Американские исследователи с учётом японского опыта предложили третью альтернативную концепцию, которая соединяет внешние и внутренние побуждения к работе. В дополнение к этому работник должен стимулироваться и корпоративным духом, то есть быть вовлечённым в жизнь своей фирмы, чувствовать, что его вклад важен для коллег и организации в целом.

Деятельность человека определяется множеством мотивов с разнообразными приоритетами. Проблема заключается в том, что мотивы, их приоритеты изменяются в зависимости от личности работника и задач деятельности организации.

Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований и исходят из состава и структуры потребностей человека. Так как потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такую систему стимулов (вознаграждений), которая давала бы уверенность в удовлетворении потребностей за счёт действий, направленных на достижение целей организации. Для стимулирования работы менеджер может использовать внешние и внутренние вознаграждения (соответственно: продвижение по службе,

денежные выплаты и т.д. и чувство успеха, возможность самовыражения). Менеджер должен постоянно держать в поле зрения множество разнообразных потребностей персонала, их интересы.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели в той мере, в какой оценивает вероятность вознаграждения за её достижение, исполнение работы зависит от двух факторов: реальности, достижимости вознаграждения и ценности вознаграждения.

Практика показывает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. Результат зависит от взаимосвязи предпринимаемых усилий и достигаемых целей. Известно, что человек сопротивляется переменам, когда, не чувствует себя в безопасности, вынужден рисковать, а это не соответствует стилю его деятельности, боится оказаться лишним, опасается неспособности выполнить свою роль в новых условиях или же боится понижения вознаграждения, престижа, репутации.

Важнейшими мотиваторами поддержания преобразований является обеспечение выживаемости фирмы. Поддержка перемен базируется на понимании существа, целей и последствий преобразований, необходимости обращать внимание на создание условий причастности на рабочих местах, где внедряются инновации.

Существует три стиля руководства: 1) авторитарный стиль, являющийся продолжением теории мотивации с помощью «кнута и пряника»; 2) демократический стиль – является продолжением теории, состоящей в том, что люди способны к самовыражению и творчеству. (Этот стиль предпочтителен в случае эффективной мотивации); 3) либеральный – стиль невмешательства, опирающийся на традиции и позволяющий работникам определять собственную политику, процедуру и цели.

Использование отдельных элементов каждого из этих стилей необходимо, причём менеджер для достижения положительных результатов своей деятельности обязан учитывать не просто ориентацию всей фирмы в направлении достижения оптимальной позиции, а и личностную ориентацию каждого индивида, как отдельного элемента общей структуры данной фирмы.